

# RETOS DE GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

**Lázaro Rodríguez Ariza**  
*Universidad de Granada*

**María Concepción López Fernández**  
*Universidad de Cantabria*

**Ignacio Requejo Puerto**  
*Universidad de Salamanca*

**María Elena Gómez Miranda**  
*Universidad de Granada*

**Marta Pérez Pérez**  
*Universidad de Cantabria*

## RESUMEN

Sobre la base de una encuesta telefónica realizada a finales de 2016 a 1005 CEO o responsables de empresas familiares, cuyos resultados fueron empleados en el informe elaborado conjuntamente por el Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, y publicado en 2018 con el título: *Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar*, complementada con datos financieros, en el presente artículo se reflexiona sobre algunas de las características y principales retos de gobernanza de las empresas familiares españolas.

## PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, Gobierno corporativo, Gobierno familiar, Familia empresaria.

La relevancia de las empresas familiares en la economía mundial, incluyendo la española, es incuestionable, ya que este tipo de empresa representa la forma de organización dominante a nivel global (García Sánchez y cols., 2016). En concreto, en España, según el informe *La empresa familiar en España 2015* (Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2016: 17), *las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía española, tanto por su relevancia cuantitativa, al representar el 90% del tejido productivo, el 60% del valor añadido bruto y el 70% del empleo privado, como por la importancia cualitativa, que ha quedado patente, por ejemplo, durante la crisis, al demostrar un mayor compromiso con el entorno y en concreto con el empleo, aun a costa de una menor rentabilidad*. Por ello, es conveniente pro-

fundizar en sus singularidades para comprender mejor cómo repercuten en su éxito y continuidad, lo que se trasladará a cuestiones tales como la tasa de empleo o creación de riqueza a nivel regional y de país (Memili y cols., 2015).

Aunque el tema del gobierno corporativo haya sido objeto de estudio de abundante investigación académica en el ámbito de la economía y la empresa, no por ello deja de tener interés y actualidad. De hecho, se sigue considerando uno de los principales factores tanto para el buen funcionamiento de las empresas – estando positivamente relacionado con diversas medidas de desempeño (Cuadrado-Ballesteros y cols., 2017)– como para su desaparición. Los conflictos entre socios son la principal causa de mortalidad de

las empresas. Y si esto es así para cualquier tipo de empresa, alcanza particular importancia en el caso de las familiares. Además, el reto de la sucesión es una de las claves que influyen en la gestión de las empresas familiares y de las familias empresarias.

El punto de partida para los análisis que se presentan a continuación es el universo de empresas españolas (familiares y no familiares) identificado en el mencionado estudio del Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar (2016), *La empresa familiar en España 2015*. Los diferentes criterios para clasificar a una empresa como familiar se detallan en dicho estudio. A partir del universo de empresas familiares identificado, se realizó una encuesta telefónica a finales de 2016 a 1.005 CEO (*chief executive officer*) o responsables de empresas familiares (error muestral: +/- 3,08%; P=Q=50% y alfa=0,05; tasa de respuesta, 11,93%), representativos del universo de partida de empresas familiares españolas. Los resultados de la encuesta, que constituyen la base del presente artículo, fueron empleados en el informe elaborado conjuntamente por el Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, y publicado en 2018 con el título: *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*. Tal y como se explica en el mencionado estudio, la información obtenida de la encuesta fue complementada con datos financiero-contables obtenidos de la base de datos SABI con una periodicidad bianual entre 2007 y 2015. Por consiguiente, las variables financieras empleadas para obtener los resultados que se exponen a continuación abarcan cinco años: 2007, 2009, 2011, 2013 y 2015. Además de la información descriptiva que se comenta en los siguientes apartados, los análisis que se presentan han consistido básicamente en test de diferencia de medias en las principales medidas de desempeño y crecimiento entre grupos de empresas familiares creados en base a diversas dimensiones que las caracterizan. Este tipo de análisis univariante nos permite determinar si hay diferencias significativas entre empresas. El objetivo principal es reflexionar de forma exploratoria sobre algunas de las características y principales retos de gobernanza en las empresas familiares españolas.

## 1. Relevancia y peculiaridades de la gobernanza en las empresas familiares

Las periódicas crisis económicas y los grandes escándalos financieros hacen que el tema del gobierno corporativo haya adquirido especial relevancia. Además, factores como la globalización, la integración de los mercados financieros, el proceso de privatización e institucionalización que se ha propiciado en distintos países y una participación empresarial más activa de inversores institucionales y *stakeholders* crean la necesidad de una mejor gestión y gobernanza en las empresas.

El gobierno corporativo nace con el proceso de apertura y transmisión de información corporativa desde aquellos que ostentan una participación significativa en la propiedad de la empresa (accionistas mayoritarios) y los que se encargan de dirigirla (gerentes y directivos) hacia los accionistas minoritarios, como respuesta a la necesidad de estos últimos de conocer el estado de su inversión y cuáles son sus expectativas futuras (Shleifer y Vishny, 1997). Actualmente se ha convertido no solo en un objetivo de recomendado cumplimiento sino en uno de los mayores imperativos en el mundo de los negocios. Las empresas han descubierto que un buen sistema de gobernanza aumenta los ingresos, proporciona una mejor gestión de riesgo, mejora la satisfacción y reputación entre los inversores y permite un mejor acceso a los mercados de capitales (Ramaswamy y cols., 2008). En el caso de las empresas familiares, las decisiones sobre expansión, crecimiento, internacionalización, formación o innovación están en gran medida ligadas a dos realidades (familia y empresa) que conviven y se coordinan a través de las diferentes normas, principios, órganos y procedimientos que constituyen el gobierno corporativo.

El gobierno corporativo se puede definir como el conjunto de estrategias adoptadas por las empresas con el objetivo de garantizar la toma de decisiones, su continuidad en el mercado, el valor de la firma y los intereses de sus *stakeholders*. La OCDE (2004) lo define como el sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas. Para el Banco Mundial, el gobierno corporativo se promueve a través de la imparcialidad corporativa, la transparencia y la rendición

de cuentas a los interesados. Por lo tanto, el gobierno corporativo protege los derechos y garantiza el tratamiento equitativo de todos los accionistas.

La separación entre propiedad y control ha creado la necesidad de la adopción de mecanismos de gobierno corporativo que aseguren la alineación de los intereses de accionistas y gerentes con el objetivo de garantizar un proceso de toma de decisiones eficiente y la maximización del valor de la empresa (Cuervo, 2002). En líneas generales, se pueden identificar dos dimensiones en el gobierno corporativo: internas y externas. Las dimensiones internas se refieren al consejo de administración (CA), en aspectos relacionados a su composición, tamaño y dualidad del presidente y la posición ejecutiva más alta (CEO), la estructura de propiedad (participación y concentración accionarial, identidad del accionista) y la presencia de comités de apoyo al CA. Otros mecanismos internos tienen que ver con la remuneración directiva y la estructura de capital. Por su parte, las dimensiones externas se centran en el sistema legal, el mercado de control corporativo, el mercado de bienes y servicios, el mercado laboral gerencial, el entorno competitivo y las instituciones formales e informales (Walsh y Seward, 1990). Además, es preciso tener en cuenta que la relevancia que adquiere cada uno de ellos evoluciona con el tiempo y varía entre países y empresas.

Siendo esto así, también hemos de tener en cuenta las peculiaridades del gobierno corporativo en las empresas familiares (Pindado y Requejo, 2015). Normalmente se identifica a las empresas familiares como tales en base a tres dimensiones (Chua y Gray, 2010): 1) Control en manos de los miembros de una familia (1). 2) Al menos las directrices estratégicas a largo plazo son establecidas por los miembros de la familia empresaria (es decir, la implicación activa de los miembros de la familia empresaria en la gestión de la compañía). 3) El deseo de que el control de la empresa siga siendo ejercido por las sucesivas generaciones familiares. Por lo tanto, la familia y las relaciones familiares influyen fuertemente en la evolución, gestión y objetivos (económicos y no económicos) de este tipo de empresas, y viceversa (Madison y cols., 2016). Además, las empresas familiares se caracterizan por la importancia que confieren a objetivos no financieros,

tales como la identidad, la reputación, la longevidad y la preservación de una imagen positiva en la esfera pública (Berrone y cols., 2010). Con el fin de crear oportunidades para las futuras generaciones de la familia, asegurar la supervivencia del negocio y obtener una imagen positiva en el mercado, las empresas familiares tratan de llevar a cabo acciones que son valoradas positivamente por la sociedad. De esta manera, intentan satisfacer las demandas de las partes interesadas. Toma así protagonismo la preservación de la denominada riqueza socioemocional (Gómez-Mejía y cols., 2007).

En el caso de las empresas familiares, según la teoría de la agencia, la presencia de un director general y/o un presidente del consejo de administración que pertenezca a la familia propietaria puede aliviar el conflicto entre propiedad y dirección. Esto, a su vez, debería mejorar el rendimiento corporativo, ya que los intereses de la familia y los directivos estarán mejor alineados (Liu y cols., 2012). Sin embargo, la teoría de la agencia también identifica el conflicto principal-principal; es decir, el conflicto entre accionistas mayoritarios y minoritarios, que puede afectar de manera adversa al desempeño corporativo (Jiang y Peng, 2011b). Este conflicto puede agravarse por la presencia de un presidente del consejo y/o director general de la familia, debido a que estos pueden afianzarse en el cargo y tratar de utilizar su poder para obtener beneficios personales o familiares a expensas de los accionistas minoritarios (Peng y Jiang, 2010).

Por todo lo anterior, resulta especialmente oportuno y necesario analizar la gobernanza de la empresa familiar (y de la familia empresaria), en un contexto institucional específico, como es el español. La importancia de centrar el análisis del gobierno corporativo en la empresa familiar radica, entre otros motivos, en la presencia de objetivos no estrictamente financieros en este tipo de instituciones.

## 2. Dirección estratégica de la empresa familiar y hoja de ruta de la familia empresaria: objetivos prioritarios

Las investigaciones más recientes en el ámbito de la empresa familiar ponen de relieve que, aparte de objetivos económicos, este tipo de empresa persigue otros

de índole socioemocional, entre los que destacan la buena imagen de la empresa y la buena reputación de la familia (Block y Wagner, 2014). Esto explica que la empresa familiar emprenda actividades para beneficiar a sus *stakeholders* no familiares (Zellweger y cols., 2013). Tales actividades van generalmente encaminadas a proteger la reputación de la empresa (Dyer y Whetten, 2006) y tienen que ver con el establecimiento de relaciones a largo plazo basadas en la confianza con sus clientes (Levenburg, 2006), la realización de inversiones para evitar daños medioambientales (Berrone y cols., 2010) o el mantenimiento de su plantilla (Block, 2010). Otro aspecto a tener en cuenta es la preocupación de la empresa familiar por su reputación cuando el nombre de la familia se asocia con ella (Uhlener y cols., 2004), implicándose incluso en actividades filantrópicas (Feliú y Botero, 2015). De hecho, la reputación de una empresa familiar depende en gran medida del reconocimiento de su nombre (Deephouse y Jaskiewicz, 2013) y de un comportamiento socialmente responsable con su comunidad (Hoffman y cols., 2006).

En cuanto a la encuesta empleada en el estudio *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar* (Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2018), esta incluye preguntas sobre la percepción que las empresas familiares tienen acerca del sentido de su naturaleza familiar y las ventajas que ello les reporta, tanto en términos económicos como socioemocionales. En este sentido, solo el 11,5% de las empresas encuestadas manifestó que el carácter familiar les perjudica como empresa, frente al 42,9% que consideran que les favorece o el 40,7% que considera que es indiferente. Además, según los resultados de la encuesta, el 7,1% de las empresas familiares pertenece a alguna asociación de empresas familiares de carácter territorial y, de ellas, el 68,0% considera que les favorece de manera decisiva en su desarrollo.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, se defiende que la orientación al largo plazo y la preocupación por la reputación de la empresa familiar determinan un interés mayor por la supervivencia frente a la obtención del máximo beneficio en el corto plazo, lo que se traduce en un menor número de conflictos de

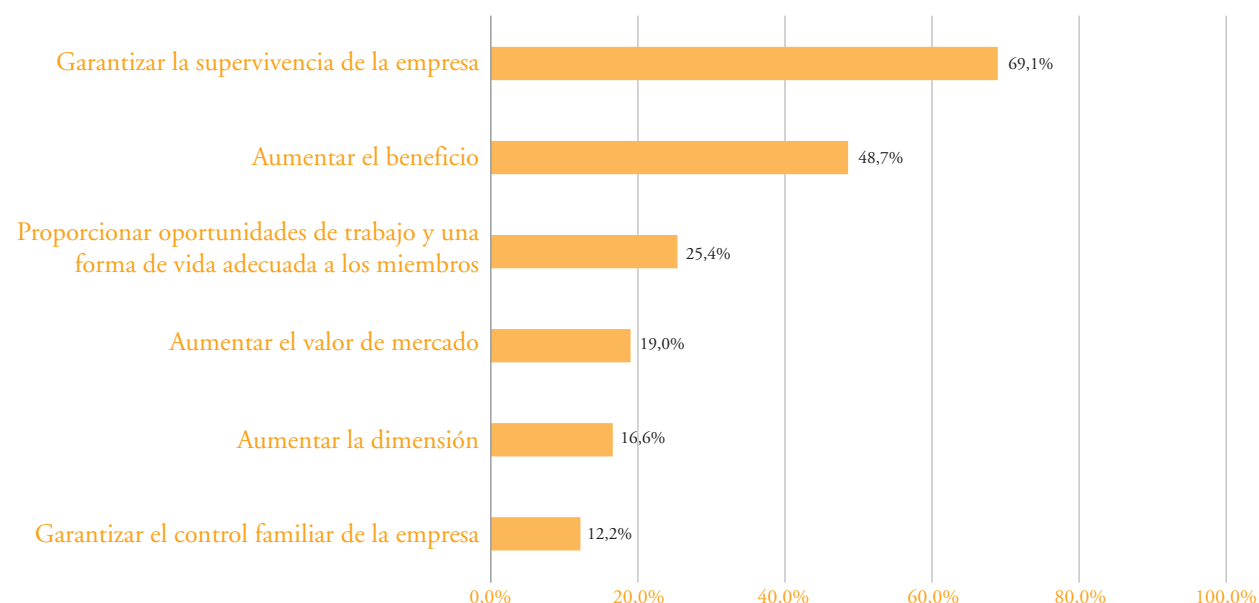
agencia y una mayor accesibilidad a los recursos necesarios (Yang, 2010). Dado que la empresa familiar persigue crear valor para las siguientes generaciones (Miller y Le Breton-Miller, 2005), su orientación en el largo plazo le permite generar activos como la imagen de la propia empresa (Zellweger y cols., 2012a), invertir en capital social relacional (Zellweger y cols., 2012b) y crear una reputación favorable en lugar de perseguir exclusivamente resultados financieros a corto plazo (Miller y cols., 2008). De hecho, la propia naturaleza de la empresa familiar, orientada a hacer crecer lo creado, a controlarlo y a proteger su nombre, permite que se eviten actuaciones que puedan menoscabar la confianza de sus *stakeholders*.

En el caso de las empresas familiares españolas, el sentimiento de garantizar la continuidad de la empresa (69,1%) supera en relevancia a los objetivos económicos (48,7%) que suelen caracterizar a las empresas que no tienen un carácter familiar, tal y como puede comprobarse en el gráfico 1.

También se derivan de la encuesta algunos resultados interesantes, e incluso contraintuitivos, en relación a los objetivos prioritarios señalados por las empresas familiares. Por ejemplo, las empresas familiares que indican como objetivo principal aumentar el beneficio de la compañía obtienen peores rentabilidades (*return on assets*, ROA). Sin embargo, las empresas que identifican el aumento de su dimensión como objetivo prioritario consiguen rentabilidades superiores. El deseo de garantizar el control familiar también parece ser positivo en términos de rentabilidad (ROA).

### 3. Estructura de propiedad y conflictos de agencia en la empresa familiar

La estructura de propiedad tiene un papel central a la hora de determinar en qué medida los intereses de los accionistas se alinean con los de los directivos. Cabe esperar que la convergencia de intereses entre propietarios y directivos contribuya a reducir los conflictos entre ambos y, por lo tanto, se traduzca en un incremento de valor para la empresa. Sin embargo, cuando la concentración de la propiedad es alta puede dar lugar a que los accionistas mayoritarios persigan sus propios objetivos sin temor a represalias. No obstante, en líneas genera-

**Gráfico 1****Principales objetivos de la empresa familiar española**

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2018:33).

les, la estructura de propiedad representa un mecanismo para reducir los costes de agencia asociados con la separación entre propiedad y gestión, y es utilizada para proteger los derechos de los propietarios, constituyendo un elemento importante para el diseño de mecanismos de buen gobierno (Chen y cols., 2006).

La concentración de propiedad en manos de la familia, además de constituir una de las dimensiones que definen a la empresa familiar (Sharma y cols., 2012), es comúnmente considerada representativa de la implicación familiar en la organización y, por consiguiente, de la influencia que la participación familiar ejerce sobre la empresa (Anglin y cols., 2017). La implicación de la familia determina, en parte, el poder que esta ostenta para establecer los objetivos de la organización y las estrategias que permitan alcanzarlos, así como el funcionamiento general de la compañía (Deephhouse y Jaskiewicz, 2013). No obstante, una influencia excesiva por parte de la familia está asociada con algunas barreras que pueden obstaculizar su crecimiento, tales como la aversión a nuevos desafíos y oportunidades, la rigidez empresarial o los conflictos familiares. A esto se une la mayor dependencia de

los fondos generados internamente, así como de los ahorros y la riqueza familiar, frente a alternativas de financiación que puedan poner en riesgo la propiedad familiar de la empresa (Croce y Martí, 2016).

En las empresas de nuestra muestra, en promedio, el 95% de la propiedad está en manos de la familia. También hemos identificado diferencias significativas entre empresas familiares según el grado de concentración de la propiedad, distinguiendo entre: 1) empresas de propiedad dispersa (serían aquellas con un porcentaje de propiedad en manos de la familia inferior al 50%) y 2) empresas de propiedad concentrada (aquellas cuyo porcentaje de propiedad familiar directa es superior al 50%). Las principales diferencias encontradas se resumen en que, tal y como era previsible, en las empresas de propiedad concentrada es más frecuente la presencia de un CEO que pertenece a la familia propietaria. En el caso de las empresas de propiedad dispersa, las diferencias se reflejan en que es más frecuente que posean un plan estratégico formal y mantengan como objetivos prioritarios el desarrollo de innovaciones de tipo comercial y la cooperación con universidades y centros de investigación.



En relación a la generación propietaria y directiva, nuestros datos revelan que antes de la transmisión de la propiedad se produce la entrada de la siguiente generación en la dirección de la empresa. El 16,5% de las empresas cuya propiedad está en manos de la primera generación son dirigidas por la segunda generación; en el caso de empresas familiares propiedad de la segunda generación, el 11,1% de ellas está dirigido por una generación diferente; el porcentaje asciende al 18,7% si la propiedad está en manos de la tercera generación. También es preciso señalar que el carácter intergeneracional de la empresa familiar se articula en algunos casos de una forma alternativa. En concreto, en algunas empresas de la muestra, aunque la propiedad se ha transmitido a la siguiente generación, la dirección del negocio aún recae en miembros de generaciones previas. Todo esto indica que, en numerosos casos, en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo este uno de los rasgos característicos de los negocios familiares.

En términos generales, cabe esperar que los CEO familiares contribuyan a reducir los conflictos de agencia entre directivos y accionistas (Jensen y Meckling, 1976), lo cual es beneficioso para las empresas. Además, un CEO familiar está más comprometido con la empresa y, por lo general, tiene más experiencia e información sobre el negocio (Bertrand y Schoar, 2006). Los CEO pertenecientes a la familia también actuarán con más prudencia, dado que la empresa familiar se percibe como un proyecto a largo plazo. Finalmente, los CEO familiares pueden acceder a los recursos necesarios para el desarrollo del negocio y reducir las restricciones de información a través de sus redes. Sin embargo, tener un CEO familiar aumenta la probabilidad de expropiación en perjuicio de los accionistas minoritarios y otros grupos de interés. Esta situación es más probable en contextos cuyas instituciones están menos desarrolladas y puede ser perjudicial tanto para la inversión como para el valor de la empresa (Lien y Li, 2014). Además, en ocasiones se elige a un CEO que es miembro de la familia en base a consideraciones que nada tienen que ver con sus habilidades profesionales (Pérez-González, 2006) y sus decisiones son objeto de menor control en comparación con la conducta de los CEO ajenos a la familia. Del mismo modo, el altruismo familiar

hace que sea difícil castigar a un CEO familiar de bajo rendimiento (Schulze y cols., 2003). Esta última circunstancia puede ser más común en entornos de alta concentración de la propiedad, donde los objetivos socioemocionales tienden a prevalecer (Miralles-Marcelo y cols., 2014).

En nuestra muestra, la propiedad familiar en manos de la primera generación es más frecuente en empresas que operan en los sectores de comercio al por mayor, manufactura y construcción. Asimismo, las empresas familiares cuya propiedad está en manos de la primera generación se caracterizan por tener un CEO con estudios de carácter no universitario y cuya antigüedad en la empresa es inferior a 20 años. En el 91% de estas empresas, el CEO es miembro de la empresa familiar propietaria y la empresa tiene una antigüedad mayoritariamente entre 11 y 20 años. La propiedad en manos de la tercera o sucesivas generaciones predomina entre las empresas comprendidas en los sectores de suministro y energía, y actividades financieras y de seguros. Las empresas familiares que han alcanzado al menos la tercera generación suelen tener un CEO con formación universitaria y una antigüedad en el cargo de más de 30 años. Asimismo, con mayor frecuencia estas empresas tienden a plantear como objetivo principal innovaciones de proceso y comerciales.

#### 4. Participación de la familia empresaria en los órganos de gobierno de la empresa familiar

Si analizamos las características relacionadas con la participación familiar en los órganos de gobierno y en la dirección de las empresas familiares, observamos que, en general, las empresas de la muestra están gestionadas mayoritariamente por un CEO masculino y con una antigüedad media de 17,9 años en el cargo. Un 90% de CEO pertenecen a la familia propietaria, sin haber cursado estudios universitarios en el 48% de los casos.

Si comparamos a las empresas familiares cuyo CEO pertenece a la familia con aquellas que tienen un CEO no familiar, observamos que estas últimas crean más empleo y consiguen mayores rentabilidades. Por lo tanto, los resultados avalan la tesis de que cuando un profesional ajeno a la familia se encarga de la gestión del negocio, hay una menor aversión a la contratación

**Cuadro 1****Presencia de la familia empresaria en los órganos de gobierno de la empresa familiar española**

(Datos en porcentaje)

	Existe		Porcentaje mujeres	Porcentaje accionistas	Porcentaje familiares
	Sí	No			
Administrador único	61,2	38,8	20,16	94,96	95,93
Administradores mancomunados o solidarios	32,7	67,3	30,38	94,13	93,43
Consejo de administración (CA)	35,0	65,0	31,90	90,70	90,65
Equipo directivo	37,9	62,1	28,76	66,76	69,23
Junta de accionistas	25,6	74,4	32,71	100,00	88,93

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2018:32).

de trabajadores externos y menos incentivos para nombramientos que lleven a pensar en posible nepotismo. Este resultado puede deberse, al menos en parte, a que el nivel de formación de los CEO es mayor en empresas familiares con CEO que no pertenecen a la familia propietaria.

En relación con la formación del CEO, se observa que las empresas familiares cuyo principal directivo tiene estudios universitarios de perfil económico experimentan un mayor crecimiento, tanto en sus ingresos como en el número de trabajadores, y obtienen unas mayores tasas de rentabilidad.

Como cabría esperar, la profesionalización de las empresas familiares, que en cierta medida se refleja en la elaboración de un plan estratégico, es positiva para la evolución del negocio. De hecho, los resultados indican que las empresas familiares más profesionalizadas alcanzan mayores rentabilidades.

El cuadro 1 resume cuáles son los órganos de gobierno más frecuentes en las empresas familiares españolas y la composición de dichos órganos en términos de presencia de mujeres, accionistas y miembros de la familia.

En relación con el CA, cabe subrayar que constituye el principal órgano de control interno y autoridad legal en la empresa, convirtiéndose en un mecanismo supervisor y consultor de la alta dirección. Johnson y cols. (1996) sugieren que el CA tiene tres importantes funciones: 1) supervisar las acciones del equipo direc-

tivo, 2) servir de órgano consultor del CEO, y 3) actuar como gestor de recursos externos. La calidad y efectividad de la actuación supervisora del CA están condicionadas por tres características: 1) su composición entendida como la proporción de consejeros independientes, 2) el tamaño, y 3) la participación accionarial de sus miembros. Otro aspecto decisivo relacionado con el CA es la separación de las funciones entre CEO y presidente. Estudios adicionales se han centrado en factores como la rotación de los consejeros y la influencia que tienen las características individuales de los mismos sobre el desempeño de la compañía.

En el caso de las empresas familiares españolas, según los datos de nuestra muestra, el 61,2% de las compañías cuenta con un administrador único y solo el 35,0% de las empresas familiares poseen un CA. El administrador único es más frecuente en empresas gestionadas y cuya propiedad está en manos de la primera generación. Por el contrario, el administrador mancomunado es más habitual en empresas que se encuentran en su segunda generación (tanto en términos de propiedad como de gestión). Con respecto a la presencia femenina en los órganos asociados a la dirección y gobierno de la empresa, se comprueba que, en la empresa familiar, el 28,8% de los directivos son mujeres. En promedio, el 31,9% de los CA de las empresas familiares cuenta con alguna mujer.

Si relacionamos la presencia de estos órganos de gobierno en la empresa familiar española con indicadores

de crecimiento, observamos que, en líneas generales, las empresas familiares con estructuras más profesionalizadas son las que consiguen un mayor crecimiento, al menos en algunas de las tres dimensiones consideradas (ingresos, empleo o volumen de activos). Así, por ejemplo, las empresas familiares con CA experimentan mayor crecimiento en ingresos y total de activos. Por su parte, contar con un equipo directivo permite crecer más en volumen de activos. Las sociedades anónimas, que cuentan con la junta general de accionistas, son las que presentan mayor crecimiento en ingresos.

## 5. Conclusión

La gobernanza de la empresa familiar abarca la definición de los roles de los actores específicos que aparecen en la familia empresaria y en la empresa familiar (es decir, la familia de los propietarios, que puede prestar servicios en puestos, directivos o no, en la empresa familiar; aquellos familiares que simplemente participan como inversores; y el personal directivo no vinculado a la familia), así como sus tareas y responsabilidades en el devenir de la compañía familiar. Cada uno de los grupos que influyen en las decisiones de la empresa tiene sus propios intereses y expectativas, que pueden ser heterogéneos e incluso contradictorios entre sí, lo cual, en efecto, puede reflejarse en el carácter de las relaciones entre ellos (no siempre amistosas y pacíficas).

En la realidad española, la familia controla la propiedad de la empresa sin la participación de socios externos en una gran mayoría de casos. Es muy frecuente también que los miembros de la familia empresaria sean, a su vez, propietarios y directivos del negocio. Aunque casi la mitad de las empresas ha realizado el relevo generacional, bien en la propiedad o en la gestión, la mayoría de empresas familiares no tiene designado un sucesor, si bien con frecuencia esperan que sea un miembro de la familia. Existen órganos de gobierno familiar, como el consejo de familia, solo en algo más de un 10% de las empresas familiares, siendo análogo el porcentaje de empresas que manifiestan contar con un protocolo familiar. Cuatro de cada cinco empresas familiares que no tienen protocolo familiar indican que tampoco tienen intención de elaborarlo.

Además, en la mayoría de los casos (56,2%), el porcentaje de familiares que ocupan puestos directivos con formación universitaria es inferior al 50%. Por otra parte, solo el 38,9% de las empresas de la muestra afirma que más de un 50% de sus directivos familiares posee experiencia fuera del ámbito de la empresa familiar. Estas cifras ponen de manifiesto la necesidad de seguir fomentando y trabajando en la profesionalización de las empresas familiares españolas y en una mejor planificación de la continuidad generacional.

Todo ello, unido al hecho de que un aspecto a mejorar en la empresa familiar es la formación de sus directivos y administradores, que presentan niveles de estudios inferiores a los de sus homólogos de empresas no familiares, pone de relieve que todavía queda un largo camino por recorrer en la mejora objetiva de la gobernanza y profesionalización empresarial, en la que todos deberíamos involucrarnos.

## NOTA

- (1) Aunque normalmente se habla de la *propiedad* en manos de la familia empresaria, por nuestra parte preferimos emplear el término *control*, que es el utilizado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del *International Accounting Standards Board* y, por lo tanto, mucho más operativo en la práctica (véase las NIIF 10, 11 y 12).

## BIBLIOGRAFÍA

- Anglin, A. H.; Reid, S. W.; Short, J. C.; Zachary, M. A., y Rutherford, M. W. (2017), «An Archival Approach to Measuring Family Influence: An Organizational Identity Perspective», *Family Business Review*, 30(1), 19-36.
- Berrone, P.; Cruz, C.; Gómez Mejía, L. R. y Larrazza Kintana, M. (2010), «Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less», *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.
- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006), «The role of family in family firms», *Journal of Economic Perspectives*, 20(2): 73-96.
- Block, J. H. y Wagner, M. (2014), «The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms», *Business Strategy and the Environment*, 23(7): 475-492.
- Block, J. H. (2010), «Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms», *Family Business Review*, 23(2): 109-130.



- Chen, J.; Chen, D. H. y Chung, H. (2006), «Corporate control, corporate governance and firm performance in New Zealand», *International Journal of Disclosure and Governance*, 3(4): 263-276.
- Chua, G. y Gray, S. J. (2010), «Family ownership, board independence and voluntary disclosure: Evidence from Hong Kong», *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19: 93-109.
- Croce, A. y Martí, J. (2016), «Productivity growth in private-equity-backed family firms», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(3): 657-683.
- Cuadrado-Ballesteros, B.; Rodríguez-Ariza, L.; García Sánchez, I. M. y Martínez-Ferrero, J. (2017), «The mediating effect of ethical codes on the link between family firms and their social performance», *Long Range Planning*, 50: 756-765.
- Cuervo, A. (2002), «Corporate governance mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control», *Corporate Governance: An International Review*, 10(2): 84-93.
- Deephouse, D. L. y Jaskiewicz, P. (2013), «Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories», *Journal of Management Studies*, 50(3): 337-360.
- Dyer, J. W. G. (2006), «Examining the family effect on firm performance», *Family Business Review*, 19(4): 253-273.
- Feliú, N. y Botero, I. C. (2015), «Philanthropy in family enterprises: A review of literature», *Family Business Review*, 29(1): 121-141.
- García-Sánchez, M. I.; Rodríguez Ariza, L.; Martínez-Ferrero, J. y Lorenzo-Gómez, J. D. (2016), «Family business and economic growth: An international analysis», en: *Analysis, Measures and Impact on Economic Growth*, ed. Nova Science Publishers.
- Gómez-Mejía, L. R.; Haynes, K.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007), «Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills», *Administrative Science Quarterly*, 52: 106-137.
- Hoffman, J.; Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006), «Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory», *Family Business Review*, 19(2): 135-145.
- Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2016), *La empresa familiar en España* (2015), ed. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.
- Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2018), *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*, ed. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jiang, Y. y Peng, M. (2011b), «Principal-principal conflicts during crisis», *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4): 683-696.
- Johnson, J. L.; Daily, C. M. y Ellstrand, A. E. (1996), «Board of directors: A review and research agenda», *Journal of Management*, 22(3) : 409-438.
- Levenburg, N. M. (2006), «Benchmarking customer service on the Internet: Best practices from family business», *Benchmarking International Journal*, 13: 355-373.
- Lien, Y. C. y Li, S. (2014), «Professionalization of family business and performance effect», *Family Business Review*, 27(4): 346-364.
- Liu, W.; Yang, H. y Zhang, G. (2012), «Does family business excel in firm performance? An institution-based view», *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4): 965-987.
- Madison, K.; Holt, D. T.; Kellermanns, F. W. y Ranft, A. L. (2016), «Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories», *Family Business Review*, 29(1): 65-93.
- Memili, E.; Fang, H.; Chrisman, J. J. y De Massis, A. (2015), «The impact of small –and medium– sized family firms on economic growth», *Small Business Economics*, 45(4): 771-785.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005), «Management insights from great and struggling family businesses», *Long Range Planning*, 38(6): 517-530.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. y Scholnick, B. (2008), «Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family business», *Journal of Management Studies*, 45(1): 51-78.
- Miralles-Marcelo, J. L.; Miralles-Quirós, M. M. y Lisboa, I. (2014), «The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain», *Journal of Family Business Strategy*, 5: 156-168.
- OECD (2004), *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*, París: OCDE.
- Peng, M. y Jiang, Y. (2010), «Institutions behind family ownership and control in large firms», *Journal of Management Studies*, 47: 253-273.
- Pérez-González, F. (2006), «Inherited control and firm performance», *American Economic Review*, 96(5): 1559-1588.
- Pindado, J. y Requejo, I. (2015), «Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research», *International Journal of Management Reviews*, 17(3): 279-311.
- Ramaswamy, V.; Ueng, C. y Carl, L. (2008), «Corporate governance characteristics of growth companies: An empirical study», *Academy of Strategic Management Journal*, 7: 21-33.
- Schulze, W. G.; Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003), «Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms», *Academy of Management Journal*, 46(2): 179-194.
- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (2012), *A review and annotated bibliography of family business studies*, ed. Springer Science & Media.
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1997), «A survey of corporate governance», *The Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- Uhlener, L. M.; Van Goor-Balk, H. J. M. y Masurel, E. (2004), «Family business and corporate social responsibility in a sample

- of Dutch firms», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186-194.
- Walsh, J. P. y Seward, J. K. (1990), «On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms», *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.
- Yang, M. L. (2010), «The impact of controlling families and family CEOs on earnings management», *Family Business Review*, 23(3): 266-279.
- Zellweger, T. M.; Nason, R. S.; Nordqvist, M. y Brush, C. G. (2013), «Why do family firms strive for non financial goals? An organizational identity perspective», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2): 229-248.
- Zellweger, T. M.; Kellermanns, F. W.; Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2012a), «Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control», *Organization Science*, 23(3): 851-868.
- Zellweger, T. M.; Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A. y Memili, E. (2012b), «Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties», *Journal of Family Business Strategy*, 3(4): 239-250.